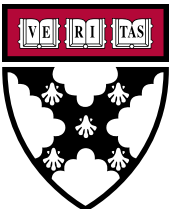


HBR'S 10 MUST READS

Harvard Business Review'den
en etkili yönetim fikirleri



**Harvard
Business
Review**
Press



akademi

Zamanınızı Değil, Enerjinizi Yönetin

Harvard Business Review'den en kalıcı yönetim fikirleri

TONY SCHWARTZ VE CATHERINE MCCARTHY

STEVE WANNER, ERNST&YOUNG'IN 37 yıllık oldukça hatırı sayılır bir ortağıdır, evli ve dört küçük çocuk sahibidir. Bir yıl önce onunla tanıştığımızda günde 12 ila 14 saat çalışıyor, kendisini daima bitkin hissediyor ve akşamları ailesiyle tam anlamıyla meşgul olmayı çok zor buluyordu. Bu da onda suçluluk ve hoşnutsuzluk hissi yaratıyordu. Yetersiz uyuyor, egzersiz yapmak için hiç zaman ayırmıyor ve nadiren sağlıklı yemekler yiyordu. Bunun yerine koşuştururken veya masasında çalışırken hızlıca atıştırıyordu.

Wanner'ın durumu sıra dışı değildir. Çoğumuz, işyerinde artan taleplere daha uzun saatler ayırarak yanıt veririz ve kaçınılmaz olarak bu da fiziksel, zihinsel ve ruhsal bakımdan bize büyük zararlar verir. Bu durum çalışanlar arasında düşen bağlılık seviyelerine, artan dikkat bozukluğuna, yüksek devir oranlarına ve hızla yükselen tıbbi maliyetlere yol açar. Enerji Projesi'nde biz, geçtiğimiz beş yıl boyunca büyük kuruluşlarda danışmanlık ve koçluk yaptığımız sırada binlerce lider ve yöneticiyle çalıştık. Dikkate değer bir tutarlık içinde bu yöneticiler bize, ayak uydurmak için kendilerini hiç olmadığı kadar fazla

zorladıklarını ve gitgide daha çok kırılma noktasında olduklarını hissettiklerini söylediler.

Uzun saatler çalışmakla ilgili temel sorun, zamanın sınırlı bir kaynak olmasıdır. Enerjiyse farklı bir hikâyledir. Fizikte çalışma kapasitesi olarak tanımlanan enerji insanoğlunun dört ana kaynağından gelir: beden, duygular, zihin ve ruh. Her birinde enerji, belli ritüeller—mümkün olduğunca hızlı bir şekilde onları bilinçsiz ve otomatik yapma hedefiyle kasıtlı olarak yapılan ve kesin olarak programlanan davranışlar—oluşturularak sistematik olarak genişletilebilir ve düzenli olarak yenilenebilir.

İş güçlerine etkin bir şekilde yeniden enerji vermek için kuruluşların vurgularını, insanlardan daha fazla şey almaktan onlara daha fazla yatırım yapmaya kaydırmaları gerekir, böylece her gün işe kendilerinden daha fazla şey getirmeye motive olur—ve bunu yapabilirler. Kendilerini yeniden şarj etmek için bireylerin enerji tüketen davranışlarının maliyetini fark etmeleri ve sonra da yüz yüze oldukları koşullar ne olursa olsun bunları değiştirmek için sorumluluk almaları gerekir.

Wanner'ın enerjisini daha iyi yönetmek için oluşturduğu ritüeller ve davranışlar hayatını değiştirdi. Daha erken bir yatma zamanı koydu ve uykusunu kaçıran alkolü bıraktı. Sonuç olarak, uyandığında kendini daha dinlenmiş hissediyor ve artık neredeyse her sabah yaptığı egzersizler için motive oluyor. İki aydan kısa bir sürede altı buçuk kilo verdi. Şimdi spor yaptıktan sonra ailesiyle birlikte kahvaltı ediyor. Wanner hâlâ işe uzun saatler ayırıyor fakat bu yolda düzenli olarak kendini yeniliyor. Öğlen yemeği için masasından ayrılıyor ve genelde dışarıda bir sabah ve öğleden sonrası yürüyüşü yapıyor. Akşam eve geldiğinde çok daha rahatlamış oluyor ve karısı ve çocuklarıyla daha iyi iletişim kurabiliyor.

Bunlar gibi basit ritüeller oluşturmak kuruluşlar için de çarpıcı sonuçlara yol açabilir. Wachovia Bankası'ndan pilot bir enerji yönetimi programı için bir grup çalışan aldık ve sonra onların performansını bir kontrol grubunun performansıyla karşılaştırarak ölçtük. Katılımcılar, oluşturdukları kredilerin değeri gibi bir dizi finansal ölçütte kontrol grubundakilerden daha iyi iş çıkardılar. Müşteri ilişkilerinde, çalışmaya bağlılıklarında ve kişisel memnuniyette azımsanmayacak ilerlemeler rapor ettiler. Bu makalede Wachovia çalışmasını biraz daha ayrıntılarıyla anlatacağız. Ardından yönetici ve idarecilerin çalışma kapasitesini artırmak ve düzenli olarak yenilemek için yapabileceklerini açıklayacağız—Tony'nin eski ortağı Jim Loehr'in atletlerle yaptığı ufuk açıcı çalışmasında geliştirdiği birkaç temel konsept üzerine kurulan, bunları derinleştiren, genişleten ve Enerji Projesi tarafından kullanılan yaklaşım.

Wachovia'daki Kapasite ve Performansı Birbirine Bağlamak

Büyük kuruluşların çoğu çalışanlarının becerilerini, bilgisini ve yetkinliğini geliştirmeye yatırım yapar. Çok azı, doğalmış gibi karşılanan kapasitelerini—enerjilerini—kurup sürdürmeye yardımcı olur. Aslına bakılırsa daha yüksek kapasite, daha kısa zamanda daha fazla şeyin, yüksek bir bağlılık seviyesinde ve

Özet Fikir

Kuruluşlar, iş güçlerinden hiç olmadığı kadar yüksek performanslar talep ediyor. İnsanlar buna uymaya çalışıyorlar fakat alışılmış yöntem—uzun saatler ayırmak—geri tepti. İnsanlar bitkin, bağlantısı kopmuş ve hasta bir hale geliyorlar. Ve daha sağlıklı iş çevrelerine doğru saf değiştiriyorlar.

Ofiste geçirilen daha uzun günler bir işe yaramaz çünkü zaman sınırlı bir kaynaktır. Fakat kişisel enerji yenilenebilir, der Schwartz ve McCarthy. Kuruluşlar, çalışanların enerjilerini düzenli olarak takviye etmelerine yardımcı olan görece basit **ritüeller** geliştirerek, çalışanların fiziksel, duygusal ve zihinsel dirençlerini kurar. Bu ritüeller arasında belli aralarda kısa molalar vermek, başkalarını takdir etmek, kesintileri azaltmak ve insanların en iyi yaptığı ve en fazla zevk aldığı etkinliklerde daha fazla zaman harcamaları bulunur.

Çalışanlarınızın kişisel enerjilerini düzenli olarak canlandırmalarına yardımcı olun ki yararları doğrudan son satırıza gitsin. Wachovia Bankası'nı ele alın: bir enerji yenileme programının katılımcıları, kredilerden gelen yıldan yıla gelirden, kontrol grubundan yüzde 13 puan daha fazlasını üretti. Ve kontrol grubunun teminatlardan gelen gelirdeki kazançlarını yüzde 20 puan geçti.

daha fazla sürdürülebilirlikle yapılmasını mümkün kılar. Wachovia'yla deneyimimiz bunu doğruladı.

2006'nın başında, her biri enerjinin dört ana boyutundan birini güçlendirmek için belli stratejilere odaklanan dört emsal müfredatla, güney New Jersey'deki 12 bölgesel bankadan 106 çalışan aldık. Bunu bir aylık aralarla, üst düzey liderlerden düşük seviyeli yöneticilere doğru sıralanmış ortalama 20 ila 25 kişilik gruplara verdik. Her çalışana, oturumlar arasında destek kaynağı olarak bir eş çalışan da atadık. Wachovia'nın kendi kilit performans ölçütlerini kullanarak katılımcı grubun, Wachovia bankalarının yakınlardaki başka bir şubesinde benzer düzeylerde olan ama eğitime katılmayan bir grup çalışanla kar-

Pratik Fikir

Schwartz ve McCarthy, kişisel enerjinin dört boyutunu yenilemek için şu pratikleri tavsiye ediyorlar.

Fiziksel Enerji

- Daha erken bir yatma zamanı koyarak ve alkol kullanımını azaltarak uykunuzu güzelleştirin.
- Haftada en az üç kere kardiyovasküler faaliyetlerle ve en az bir kere güç eğitimiyle meşgul olarak stresi azaltın.
- Her üç saatte bir küçük öğünler ve hafif atıştırmalıklar yiyin.
- Uykusuzluk, esneme, açlık ve konsantre olmada zorlanma gibi pek yakında gerçekleşmesi muhtemel enerji güçsüzleşmesinin işaretlerini fark etmeyi öğrenin.
- Masanızdan uzakta, gün boyunca 90 ila 120 dakikalık aralarla kısa fakat düzenli molalar verin.

Duygusal Enerji

- Derin karınsal nefeslerle olumsuz duyguları—asabiyet, sabırsızlık, endişe, güvensizlik—dağıtın.
- Notlar, e-postalar, telefonlar veya konuşmalarla başkalarına duyduğunuz takdir ayrıntılı, özel terimlerle düzenli olarak ifade edip kendinizdeki ve başkalarındaki olumlu duyguları kamçılaysın.
- Üzüntü verici durumlara yeni merceklerle bakın. “Bu çatışmadaki diğer kişi ne diyecek ve ne bakımdan haklı olabilir?” diye sorarak bir “ters mercek” benimseyin. “Altı ay sonra büyük olasılıkla bu durumu nasıl göreceğim?” diye sormak için “uzun odaklı mercek” kullanın. “Bu durumdan nasıl büyüyebilir ve ders çıkarabilirim?” diye sormak için “geniş açılı mercek” kullanın.

Zihinsel Enerji

- Yüksek konsantrasyon gerektiren görevleri telefonlardan ve e-postadan uzakta yaparak kesintileri azaltın.
- Gün içinde önceden belirlenmiş zamanlarda sesli mesajlara ve e-postalara yanıt verin.
- Her gece bir sonraki günün en önemli meydan okumasını tespit edin. Ardından sabah işe ulaştığınızda bunu ilk önceliğiniz yapın.

Ruhsal Enerji

- “En etkili nokta” etkinliklerinizi—size etkinlik, çaba gerektirmeyen meşguliyet ve hoşnutluk hisleri verenler—tespit edin. Bunlardan daha çok yapmanın yollarını bulun. Satış raporları tutmaktan nefret eden bir yönetici, bu etkinliği yapmayı seven birine bu görevi vermişti.
- Önemli olduğunu düşündüğünüz şeylere zaman ve enerji ayırın. Sözelimi akşamınızın son 20 dakikasını rahatlamaya çevirin, böylece eve gittiğinizde ailenizle bağlantı kurabilirsiniz.
- Temel değerlerinizi yaşayın. Sözelimi saygınlık sizin için önemliyse fakat toplantılara daima geç kalıyorsanız kasıtlı olarak toplantılardan beş dakika önce hazır bulunmaya çalışın.

Şirketler Nasıl Yardımcı Olabilir?

Enerji yenileme ritüellerini firmanızda desteklemek için:

- İnsanların rahatlayıp yeniden yakıt almak için gidebilecekleri “yenilenme odaları” inşa edin.
- Spor salonu üyeliklerine maddi destek verin.
- Yöneticileri, çalışanları gün ortası idmanları için bir araya getirmeye cesaretlendirin.
- İnsanların toplantılarda e-postalarını kontrol etmeyi bırakmalarını önerin.

şılaştırıldığında nasıl performans gösterdiğini değerlendirdik. Karşılaştırma için güvenilir bir temel yaratmak adına birkaç ölçütte performanstaki yıldan yıla yüzde değişimlerine baktık.

Çalışmamızın ilk üç ayında, “Büyük Üçlü”—üç kre-di türünden gelen gelirler—adı verilen bir ölçüde katılımcıların gösterdikleri yıldan yıla artış, kont-

rol grubununkinden yüzde 13 puan daha büyüktü. Yine aynı dönemde teminatlardan gelen gelirlerde katılımcılar kontrol grubunun yıldan yıla kazancını yüzde 20 puanla aşılar. Tam kazanç aydan aya değişiyordu fakat programın tamamlanmasının ardından tam bir yıl boyunca birkaç istisna hariç katılımcılar kontrol grubundan daha iyi iş çıkarmaya devam etti-

ler. Her ne kadar diğer değişkenler hiç kuşkusuz bu sonuçları etkilemiş olsa da katılımcıların üstün performansı tutarlılığı açısından dikkate değerdi. (Delil için “Enerji Yenileme Programları Wachovia’daki Üretkenliği Nasıl Artırdı?” bölümüne bakınız.)

Katılımcılara, programın kendilerini kişisel olarak nasıl etkilediğini de sorduk. Yüzde 68’i alıcı ve müşterileriyle ilişkileri üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu belirtti. Yüzde 71’i üretkenliğinde ve performansında dikkate değer ve azımsanmayacak olumlu bir etkisi olduğunu söyledi. Bu bulgular, Ernst&Young, Sony, Deutsche Bank, Nokia, ING Direct, Ford ve MasterCard gibi başka büyük şirketlerdeki liderler arasından, bu yaklaşımın etkinliği hakkında toplamış olduğumuz bir yığın anekdotal delili pekiştirdi.

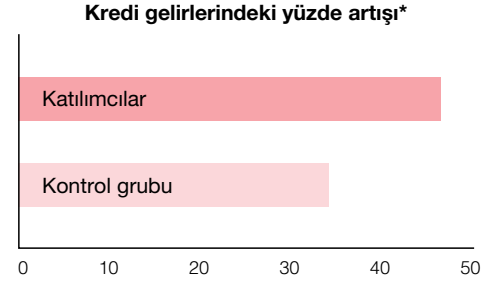
Beden: Fiziksel Enerji

Programımız fiziksel enerjiye odaklanmakla başlar. Yetersiz beslenme, egzersiz, uyku ve dinlenmenin insanların kendi duygularını yönetip dikkatlerini toplama yeteneklerinin yanı sıra temel enerji seviyelerini de düşürmesi yeni bir haber sayılmaz. Her şeye rağmen birçok yönetici, hayatlarındaki diğer tüm talepler göz önünde bulundurulursa, devamlı olarak sağlıklı davranışlar sergileme yolları bulamaz.

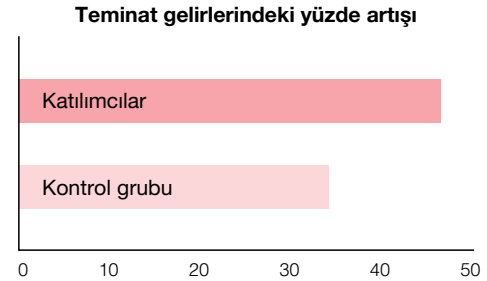
Programımızdaki katılımcılar fiziksel enerjilerini artırma yollarını araştırmaya başlamadan önce, her enerji boyutunda—beden, duygular, zihin ve ruh—dört sorusu olan bir enerji yoklaması yaptılar. (“Bir Enerji Krizine Doğru mu Gidiyorsunuz?” bölümüne bakınız.) Ortalama olarak, katılımcılar bu 16 sorunun sekiz ila onuna “yanlış” dediler. Yani kahvaltı atlamak, başkalarını takdir etmede başarısız olmak, bir seferde bir şeye odaklanmak için mücadele etmek veya kendilerine belli bir amaca sahip olma duygusu veren etkinliklerde çok az zaman harcamak gibi şeyler yapıyorlar. Katılımcıların birçoğu bu davranışların ters etki yaptığını öğrendiğinde şaşırmasın, bunların hepsini bir yerde listelemek genellikle rahatsız edici ve ayıltıcı olur, soğuk душ etkisi bırakır.

Enerji yenileme programları Wachovia’daki üretkenliği nasıl artırdı?

Wachovia Bankası’nda bir enerji yenileme programına katılan çalışanlar, 2006’nın ilk çeyreğinde yıldan yıla performansta önemli ölçüde iyileşmeler sergileyerek başka çalışanlardan oluşan bir kontrol grubundan daha iyi iş çıkardılar.



*Üç kritik kredi türünden



Bu yoklama çalışanların en büyük enerji açıklarının altını çizer. Katılımcılar egzersizlerinin, beslenme biçimlerinin ve uykularının enerji düzeylerini nasıl etkilediği hakkında farkındalıklarını artırmak üzere tasarlanmış çizelgeler de doldururlar.

Bir sonraki adım fiziksel enerjiyi kurmak ve yenilemek için ritüeller tespit etmektir. Wachovia’daki bir başkan yardımcısı olan Gary Faro programa başladığında oldukça fazla kiloluydu, kötü besleniyordu, düzenli bir egzersiz rutininden yoksundu, uzun saatler çalışıyordu ve tipik olarak bir gecede beş veya altı saatten fazla uyumuyordu. Bu, gördüğümüz liderlerle yöneticiler arasında olağan dışı bir profil değildir. Program esnasında Faro düzenli kardiyovasküler ve güç eğitimine girdi. Belirlenmiş bir saatte

Bir enerji krizine doğru mu gidiyorsunuz?

Lütfen aşağıdaki ifadelerden sizin için doğru olanları işaretleyin.

Beden

- ☐ Düzenli olarak en az yedi veya sekiz saat uyumam ve genellikle kendimi yorgun hissederek kalkarım.
- ☐ Sık sık kahvaltıyı atlarım veya besleyici olmayan bir şeye razı olurum.
- ☐ Yeteri kadar spor (yani haftada en az üç kere kardiyovasküler eğitim ve en az bir kere güç eğitimi) yapmam.
- ☐ Hakikaten yenilenmek ve şarj olmak için gün içinde düzenli molalar vermem veya genellikle öğlen yemeğimi çalışma masamda yerim, tabii eğer yersem.

Duygular

- ☐ İşte sık sık kendimi asabi, sabırsız veya endişeli hissederken bulurum, özellikle de iş çaba gerektiriyorsa.
- ☐ Ailemle ve sevdiklerimle geçirecek yeteri kadar zamanım yok ve onlarla birlikteyken her zaman gerçekten onlarla birlikte değilim.
- ☐ En fazla zevk aldığım etkinlikleri yapmak için çok az zamanım var.
- ☐ Başkalarını takdir etmek veya kendi başarılarımla ve teşviklerimin tadını çıkarmak için sık sık durmuyorum.

Zihin

- ☐ Bir seferde bir şeye odaklanmada zorluk çekiyorum ve gün içinde dikkatim kolaylıkla dağılılabiliyor, özellikle e-posta yüzünden.
- ☐ Günümün çoğunu, uzun vadeli değeri ve yüksek avantajı olan etkinliklere odaklanmak yerine acil kriz ve taleplere karşılık vermek için harcıyorum.
- ☐ Derinlemesine düşünme, strateji oluşturma ve yaratıcı düşünme için yeterince zaman ayırmıyorum.
- ☐ Akşamları veya hafta sonları çalışıyorum ve hemen hemen hiçbir zaman e-postadan muaf tatil yapmıyorum.

Ruh

- ☐ İşte, en iyi yaptığım ve en fazla zevk aldığım şeyi yaparak yeterince zaman harcamıyorum.
- ☐ Benim için hayatımda en önemli olduğumu söylediğim şeyle zamanımı ve enerjimi gerçekte nasıl bölüştürdüğüm arasında önemli bir uçurum var.
- ☐ İşteki kararlarım genellikle, kendi amacım doğrultusunda güçlü, net bir hissiyat tarafından değil dış talepler tarafından belirleniyor.
- ☐ Başkaları veya dünya için olumlu bir fark yaratma adına yeterince zaman ve enerji yatırımı yapmıyorum.

Genel enerjiniz ne durumda?

İşaretlenen ifadelerin toplam sayısı: __

Puan rehberi

- 0-3: Mükemmel enerji yönetimi becerileri
- 4-6: Makul enerji yönetimi becerileri
- 7-10: Önemli enerji yönetimi eksiklikleri
- 11-16: Dört başı mamur bir enerji yönetimi krizi

Neyin üstünde çalışmanız gerek?

Her kategorideki işaretlenen ifade sayısı:

Beden __

Zihin __

Duygular __

Ruh __

Kategori puan rehberi

- 0: Mükemmel enerji yönetimi becerileri
- 1: Güçlü enerji yönetimi becerileri
- 2: Önemli eksiklikler
- 3: Zayıf enerji yönetimi becerileri
- 4: Dört başı mamur bir enerji yönetimi krizi

yatağa gidip daha uzun süre uyumaya başladı. Yeme alışkanlığını (“Kendimi tıka basa doldurduğum yer” dediği yerde) günde iki büyük öğünden her üç saatte bir küçük öğünlere ve hafif atıştırıcılara çevirdi. Amaç, tepelerden ve vadilerden kaçınarak glikoz seviyesini gün boyunca dengede tutmaktır. Bu süreçte yirmi iki buçuk kilo verdi ve enerji seviyeleri arttı. Faro “Zor projeleri programımda, çok daha fazla odaklanmış olacağımı bildiğim zaman olan sabahlara koyardım” der. “Artık bunu yapmama gerek yok çünkü şimdi, sabah 8’de nasılsam akşam 5’te de aynı şekilde odaklanmış olduğumu fark ettim.”

Faro’nun benimsediği bir diğer kilit ritüel, iş günü boyunca belli aralarla—her zaman masasından ayrılarak—kısa fakat düzenli molalar vermektir. Böyle molaların değerinin temeli psikolojimizde yatar.

“Güniçi ritimleri” bedenimizin yavaş yavaş yüksek enerjili bir halden psikolojik bir çukura hareket ettiği 90 ila 120 dakikalık döngülerden bahseder. Her dönünün sonuna doğru beden bir dinlenme dönemini arzular. Sinyaller arasında fiziksel uykusuzluk, esneme, açlık ve konsantre olmada zorluk bulunur fakat birçoğumuz bunları göz ardı edip çalışmayı sürdürürüz. Sonuç, gün uzayıp giderken enerji depomuzun—kalan son kapasitemizin—yanıp kül olmasıdır.

Yenilenme için aralıklı molaların daha yüksek ve sürdürülebilir performansla sonuçlandığını bulduk. Yenilenmenin süresi kalitesinden çok daha az önemlidir. Eğer molanız çalışmadan kopmanıza ve aklınızdaki konuyu hakikaten değiştirmenize izin veren bir ritüel içeriyorsa, kısa bir süre içinde—hatta birkaç dakikada—fazlasıyla dinlenmek mümkündür. Bu ritüeller arasında iş dışında başka bir şey hakkında bir meslektaşınızla konuşmak için ayağa kalkmak, iPod’dan müzik dinlemek, ofis binasında ki merdivenlerde aşağı yukarı yürümek bulunabilir. Molalar kuruluşların çoğu için karşıt kültürlü ve oldukça başarılı pek çok kişi için mantık dışıdır ama bunların değerleri çok yönlüdür.

Matthew Lang Güney Afrika’da Sony’nin sorumlu müdürüdür. Öğleden sonra 20 dakikalık yürüyüşler

yapmak dahil olmak üzere Faro’nun uyguladığı ritüellerden bazılarının aynılarını benimsedi. Lang’ın yürüyüşü ona sadece zihinsel ve duygusal bir paydos ve bazı egzersizler vermiyordu aynı zamanda en yaratıcı fikirlerini bulduğu zaman haline gelmişti. Bunun sebebi yürürken aktif olarak düşünmemesi ve böylece beyninin baskın sol yarısının, büyük resmi görme ve hayal ürünü atılımlar yapma konusunda daha büyük kapasiteye sahip olan sağ yarıya boyun eğmesine izin vermesidir.

Duygular: Enerjinin Kalitesi

İnsanlar duygularının kontrolünü daha fazla ellerine alabildiklerinde, yüz yüze kaldıkları dışsal baskılara rağmen enerjilerinin kalitesini iyileştirebilirler. Bunu yapmak için ilk olarak işgününün çeşitli noktalarında nasıl hissettiklerinin ve bu duyguların kendi etkinlikleri üzerindeki etkisinin daha fazla farkında olmalılarıdır. İnsanların çoğu olumlu enerji hissederken en iyi performansı gösterme eğilimi taşıdığını fark eder. Şaşırtıcı buldukları şey, başka herhangi bir biçimde hissederken iyi performans gösterememele-ri veya etkin liderlik yapamamalarıdır.

Ne yazık ki aralıklı dinlenmeler olmaksızın uzun dönemler boyunca psikolojik olarak oldukça olumlu duygular sürdüremeyiz. İnsanlar durmak bilmeyen taleplerle ve beklenmedik meydan okumalarla karşı karşıya kaldıklarında, çoğu kez günde birçok kez olumsuz duygulara kayma—savaş ya da sızı—eğilimi taşırlar. Asabi ve sabırsız ya da endişeli ve güvensiz hale gelirler. Zihnin bu halleri insanların enerjisini boşaltır ve ilişkilerinde sürtüşmeye sebep olur. Savaş veya sızı duyguları da net, mantıklı ve derinlemesine düşünmeyi imkânsızlaştırır. Yöneticiler hangi tür olayların olumsuz duygularını tetiklediğini öğrendiklerinde, bu tepkilerini kontrol etmek üzere daha büyük bir kapasite kazanırlar.

Olumsuz duyguları dağıtmak için basit ama güçlü bir ritüel de “alış zamanı” dediğimiz şeydir. Bunun bir yolu derin karınsal nefeslerdir. Beş veya altı sani-

ye yavaşça nefes vermek rahatlamayı ve dinlenmeyi başlatır ve savaş ya da sıvış tepkisine son verir. Sony Avrupa'nın başkanı Fujio Nishida'yla çalışmaya başladığımızda, bilhassa stresli bir olay her gerçekleştiğinde sigara yakma alışkanlığına sahipti—günde en az iki veya üç kez. Diğer zamanlarda sigara içmiyordu. Ona bir alternatif olarak nefes alma egzersizini öğrettik ve hemen işe yaradı: Nishida artık sigarayı arzulamadığını fark etti. Onu stresten kurtaran şey sigara değil, derin nefes alıp vermenin yol açtığı rahatlamaydı.

Olumlu duyguları ateşleyen bir başka güçlü ritüel, alıcı için olduğu kadar verici için de faydalı bir pratik olan başkalarını takdir etmektir. Bu, el yazısı bir not, bir e-posta, bir telefon veya bir muhabbet biçimini alabilir—ve ne kadar ayrıntılı ve özel olursa etkisi o kadar yüksek olur. Tüm ritüellerde olduğu gibi bunu yapmak için de kenara belli bir zaman ayırmak başarı şansını çok artırır. Kuzey Carolina Charlotte'taki Wachovia Bankası'nın başkan yardımcısı ve vekili Ben Jenkins, takdir ritüellerini yönderlik için ayırdığı zamanın bir kenarına yerleştirdi. Bunun için çalışan insanlarla birlikte düzenli olarak öğlen veya akşam yemekleri planlamaya başladı. Önceden, kendisine bağlı kişilerle karşılıklı oturduğu tek zaman, aylık raporlarda onların rakamlarını duymak veya onlara yıllık performans denetimleri vermek istediğinde oluyordu. Şimdi, yemeklerde, onların başarılarını kabul etmeyi ve ayrıca onlarla acil iş sorumlulukları yerine kendi hayatları ve arzuları hakkında konuşmayı bir öncelik haline getirdi.

Son olarak, insanlar, hayatlarındaki olaylarla ilgili kendilerine anlattıkları hikâyeleri değiştirmeyi öğrenerek olumlu duygular besleyebilirler. İhtilaf içindeki insanlar çoğu kez kendilerine mağdur rolü verip sorunları için başkalarını veya dışsal koşulları suçlarlar. Belli bir durumdaki olgularla bu olguları yorumlama biçimimiz arasındaki farklılığın farkına varmak başlı başına etkili olabilir. Belli bir olaya nasıl bakılacağı konusunda bir tercihleri olduğunu keşfetmek ve kendilerine anlattıkları hikâyenin hissettikleri duyguları ne kadar güçlü bir şekilde etkilediğini

fark etmek, birlikte çalıştığımız birçok insan için bir esin kaynağıdır. Onlara, inkâr etmeden veya olguları küçültmeden, belli herhangi bir durumda mümkün olan en umut verici ve kişisel olarak yetkilendirici hikâyeyi anlatmalarını söylüyoruz.

İnsanların bir hikâyeyi değiştirebilmelerinin en etkin yolu, dünyayı mağdur bakış açısından görmeye alternatif olan üç yeni mercekten herhangi biriyle ona bakmalarındır. Sözelimi *ters mercekle* insanlar kendi kendilerine “Bu çatışmadaki diğer kişi ne diyecek ve ne bakımdan haklı olabilir?” diye sorarlar. *Uzun odaklı mercekle*, “Altı ay sonra büyük olasılıkla bu durumu nasıl göreceğim?” diye sorarlar. *Geniş açılı mercekle* “Bu meselenin sonuçları ne olursa olsun bu durumdan nasıl büyüyebilir ve ders çıkarabilirim?” diye sorarlar. Bu merceklerin her biri insanların kasıtlı olarak daha olumlu duygular beslemelerine yardımcı olabilir. Sony Avrupa'nın kurumsal iletişim müdürü Nicolas Babin, 2006'da Sony, pillerinin birkaç kez geri çekilmesi sürecinin içinden geçerken gazetecilerden gelen telefonlarda merkez kişiydi. Zamanla işini artan bir şekilde yorucu ve moral bozucu bulmaya başladı. Mercek egzersizlerini yaptıktan sonra kendisine, rolü hakkında daha olumlu ve yetkilendirici bir hikâye anlatmanın yollarını bulmaya koyuldu. “Bunun, gazetecilere erişilebilir olarak onlarla daha güçlü ilişkiler kurma ve açık sözlü ve dürüst davranarak Sony'nin itibarını artırma konusunda benim için bir fırsat olduğunu fark ettim” diye açıklıyor.

Zihin: Enerjinin Odak Noktası

Birçok yönetici, hokkabazlık yaptıkları onca talep karşısında çok görevliliğe bir gereklilik olarak bakar fakat aslında bu, üretkenliğin altını oyar. Kesintiler maliyetlidir: dikkatin geçici olarak bir görevden diğerine kayması—örneğin bir e-postaya yanıt vermek veya bir telefonu yanıtlamak için durmak—öncelikli görevi bitirmek için gereken zaman miktarını yüzde 25 kadar bile artırabilir ve bu “açıp kapama süresi” olarak bilinen bir fenomendir. 90 ila 120 dakika

tamamen odaklanmak, hakiki bir mola vermek ve sonra da diğer etkinliğe tamamen odaklanmak çok daha verimlidir. Biz buna “güniçi deparları” diyoruz.

İnsanlar konsantre olmak için ne kadar mücadele ettiklerini gördüklerinde, teknolojinin hayatlarına soktuğu gereksiz kesintileri azaltma ritüelleri yaratabilirler. Biz, onları gündelik kesintilerin etkisiyle yüzleşmeye zorlayan bir alıştırmayla başlarız. Karmaşık bir görevi tamamlamaya giriştiklerinde düzenli olarak işleri kesilir—insanların belirttiğine göre, gündelik hayatlarıymış gibi hissetmeleriyle sonuçlanan bir deneyim.

Wachovia’daki başkan yardımcılarında Dan Cluna, dikkatini daha iyi odaklamak için iki ritüel tasarladı. İlki, konsantrasyon gerektiren bir görev aldığında çalışma masasından ayrılıp telefonlardan ve e-postadan uzak konferans salonuna gitmektir. Artık raporlarını, eskiden gerektirdiği zamanın üçte birinde bitiriyor. Cluna ikinci ritüelini, kendisine rapor veren finans uzmanlarıyla birlikte şubelerde yaptığı toplantıların etrafında kurdu. Önceden, bu toplantılarda telefonu ne zaman çalsa yanıt veriyordu. Sonuçta, bir saat olarak programlanan toplantı çoğu kez iki saate uzuyordu ve dikkatini tam anlamıyla herhangi bir işe nadiren verebiliyordu. Artık Cluna telefonunu sesli mesaja geçiriyor, böylelikle karşısındaki kişiye tam anlamıyla odaklanabiliyor. Biriken sesli mesajlarını toplantılar arasındaki işlevsiz saatlerinde yanıtlıyor.

E&Y’deki gayretli Wanner gün boyunca sürekli olarak—ne zaman bir “ping” sesi duysa—e-postaya yanıt verirdi. Sonra e-postalarını günde sadece iki kez kontrol etme ritüeli yarattı—10.15 ve 14.30’da. Önceden tüm mesajlarına yetişemiyorken artık her açtığında gelen kutusunu temizleyebildiğini keşfetti—bir seferde dikkatini 45 dakika boyunca tamamen e-postaya odaklamanın ödülü. Wanner, düzenli olarak e-postayla iletişim kurduğu insanların beklentilerini de yeniden ayarladı. Onlara, eğer acil bir durum varsa ve hemen yanıt almaları gerekiyorsa kendisini telefonla arayabileceklerini ve telefonlara her zaman bakacağını söylediğini belirtiyor. Dokuz aydan beri henüz böyle bir telefon almış değil.

E&Y’de üst düzey bir yönetici olan Michael Henke, geçen kış yoğun bir sezonun başlangıcında ekibiyle birlikte oturup onlara, günün belli anlarında Same-time’ını (şirket içi bir hızlı-ileti sistemi) kapatacağını söyledi. Sonuçta, onlar için daha az erişilebilir olacaktı. Wanner gibi o da ekibine, acil herhangi bir şey gerçekleşirse kendisini aramalarını söyledi fakat onu nadiren aradılar. Grubu gün içinde düzenli molalar verip daha düzenli bir şekilde yemek yemeye de cesaretlendirdi. Yoğun sezonu bütçenin altında ve enerji yenileme programını takip etmemiş diğer ekiplerden çok daha kârlı bitirdiler. Henke, “Aynı miktarda işi daha kısa sürede yaptık” diyor. “Bu, kazan-kazan durumuna döndü.”

Zihinsel enerjiyi harekete geçirmenin bir diğer yolu en uzun vadeli avantajlara sahip etkinliklere sistemli olarak odaklanmaktır. İnsanlar, daha meydan okuyucu çalışmalar için programlarını kasıtlı olarak hazırlamazlarsa, onunla hiç ilgilenmeme veya son dakikada aceleyle ilgilenme eğilimi taşırlar. Belki de birlikte çalışmış olduğumuz yöneticilerin benimsediği en etkin odaklanma ritüeli, her gece bir sonraki günün en önemli ritüelini tespit edip sabah işe geldiklerinde bunu öncelikli iş haline getirmeleridir. Paris’teki Sony Avrupa’nın başkan yardımcılarında Jean Luc Duquesne, birçok insanın yaptığı gibi ofisine varır varmaz e-postalarına yanıt veriyordu. Artık her işgününün ilk saatini en önemli konuya yoğunlaşmaya ayırıyor. Gördü ki çoğu kez sabah daha saat 10’da, çoktan üretken bir gün geçirmiş gibi hissediyor.

İnsan Ruhü: Anlam ve Amaç Enerjisi

İnsanlar, gündelik işleri ve etkinlikleri en çok değer verdikleri şeyle ve kendilerine bir anlam ve amaç duygusu veren şeylerle tutarlı olduğunda insan ruhunun enerjisinden faydalanırlar. Eğer yaptıkları iş onlar için gerçekten önemliyse tipik olarak daha olumlu bir enerji hisseder, daha iyi odaklanır ve daha büyük bir azim gösterirler. Ne yazık ki kurumsal hayatın yüksek talepleri ve hızlı temposu bu meselelere dikkat ayırmaya pek zaman bırakmaz ve

birçok insan anlam ve amacı olası enerji kaynakları olarak fark etmez bile. Aslına bakılırsa, eğer programımıza insan ruhuna odaklanarak başlamaya çalışsaydık büyük olasılıkla çok düşük bir etkisi olurdu. Sadece katılımcılar diğer boyutlarda kurdukları ritüellerin değerinin deneyimini çıkardıklarında, daha derin ihtiyaçlarına karşı dikkat göstermenin isteki etkinliklerini ve memnuniyetlerini çarpıcı bir biçimde etkileyeceğini görmeye başladılar.

E&Y ortağı Jonathan Anspacher için, sırf kendisi için gerçekten neyin önemli olduğu hakkında bir dizi soru sorma fırsatına sahip olmanın kendisi bile hem aydınlatıcı hem de enerji vericiydi. Bize, “Bence önemli olan biraz iç gözlemsel olmak ve ‘Hangi konuda hatırlanmak istersin?’ diye düşünmektir” dedi. “Şu uzun saatler boyunca çalışan ve insanlarını acı-nacak hale getiren deli ortak olarak hatırlanmak istemezsiniz. Çocuklarım beni arayıp ‘Grup konserime gelebilir misin?’ diye sorduklarında ‘Evet, geleceğim ve birinci sırada oturacağım’ demek istiyorum. Salona girip en arkada oturan, sürekli cep telefonu ile meşgul olan ve bir telefonu açmak için dışarı çıkmak zorunda kalan o baba olmak istemiyorum.”

İnsan ruhunun enerjisine ulaşmak için insanların öncelikleri netleştirmeleri ve üç kategoriye eşlik eden ritüeller kurmaları gerekir: işte en iyi yaptıkları ve en çok zevk aldıkları şeyi yapmak; hayatlarının en önemli alanları olarak addettikleri alanlara—iş, aile, sağlık, başkalarına hizmet—bilinçli olarak zaman ve enerji ayırmak; ve gündelik davranışlarında temel değerlerini yaşamak.

En iyi yaptığınız ve en çok zevk aldığınız şeyi keşfetme girişiminde bulunduğunuzda, bu iki şeyin mutlaka karşılıklı olarak birbirini kapsamadığını fark etmek önemlidir. Çok iyi olduğunuz ama hakikaten zevk almadığınız bir şey hakkında bir sürü olumlu geribildirim alabilirsiniz. Tersine bir şeyi yapmayı çok seviyorsunuzdur ama bu konuda çok yetenek-siz olabilirsiniz, bu yüzden başarıyı elde etmek, yatırımlarının mantıklı olduğu enerji miktarından çok daha fazlasını gerektirir.

Program katılımcılarının kendi güç alanlarını keşfetmelerine yardımcı olmak için onlardan, geçen birkaç ayda kendilerini “en etkili noktalarında” buldukları—etkin, çaba gerektirmeden meşgul olmuş gibi, esinlenmiş ve hoşnut hissettikleri—en az iki iş deneyimini anımsamalarını istedik. Ardından, onlara bu kadar olumlu bir şekilde neyin enerji verdiğini ve hangi belli yeteneklerden yararlandıklarını açık olarak anlamak için bu deneyimleri yapı söküme uğratmalarını sağladık. Sözelimi eğer stratejiye öncülük etmek en etkili nokta gibi hissettiriyorsa, en canlılık verici şey sorumlu olmak mı yoksa yaratıcı uğraşa katılmak mı?

Birlikte çalışmış olduğumuz üst düzey bir yönetici en az sevdiği etkinliklerden biri ayrıntılı satış raporlarını okuyup özetlemekken en sevdiklerinden birinin yeni stratejiler üzerine beyin fırtınası yapmak olduğunu fark etti. Lider, kendisine bağlı kişilerin içinden rakamların arasına dalmaya bayılan birini bulup satış raporu görevini ona verdi—her gün ondan sözlü özetleri almak için mutlu bir şekilde yerine geçiyordu. Lider, iki haftada bir grubundaki en yaratıcı insanlarla serbest biçimli 90 dakikalık strateji oturumları programlamaya da başladı.

Zaman ve enerjiyi sizin için önemli olan şeye ayırmak olan ikinci kategoride, insanların önemli olduğunu söylediği şeyle gerçekten yaptığı şey arasında genellikle benzer bir yarıma vardır. Ritüeller bu boşluğun kapanmasına yardımcı olabilir. Sony Avrupa başkan yardımcısı Jean Luc Duquesne kişisel öncelikleri hakkında sağlam bir şekilde düşündüğünde ailesiyle zaman geçirmenin onun için en önemli şey olduğunu fakat çoğu kez gününün dışına sızdığını fark etti. Bu yüzden her akşam eve gittiğinde en az üç saat işle ilişkisini kopardığı bir ritüel geliştirdi, böylece ailesine odaklanabildi. Bize, “Hâlâ PlayStation’da uzman sayılmam ama küçük oğluma göre öğreniyormuşum ve iyi bir öğrenciymişim” diye anlattı. Eskiden işten evinin kapısının önüne gelene kadar geçen yol boyunca cep telefonu ile konuşan Steve Wanner, evinden 20 dakikalık bir mesafede, kimle konuşuyor olursa olsun konuşmayı bitirip te-

lefonu kapattığı belli bir nokta seçti. Yolunun geri kalanını rahatlatarak geçiriyor, böylece evine ulaştığında kafası işiyle daha az meşgul ve karısıyla çocukları için daha müsait oluyor.

Genel değerlerinizi gündelik davranışlarınızda uygulama olan üçüncü kategori de birçokları için meydan okuyucudur. İnsanların çoğu öyle sert bir tempoda yaşar ki, kendilerine neyi temsil ettiklerini ve kim olmak istediklerini sormak için nadiren dururlar. Sonuç olarak dışsal taleplerin hareketlerini belirlemesine izin verirler.

İnsanların değerlerini açık bir şekilde tanımlamalarını ileri sürmüyoruz çünkü böyle yapınca sonuçlar az çok tahmin edilebilir. Bunun yerine, kısmen “Başkalarında gördüğünüzde en rahatsız edici bulduğunuz nitelikler nelerdir?” gibi, farkında olunmadan meydana çıkaran sorular sorarak değerlerinin örtüsünü kaldırmak istiyoruz. İnsanlar neye tahammül edemediklerini tarif ederken farkında olmadan neyi temsil ettiklerini açığa vururlar. Sözelimi, cimrilik size hiç hoş gelmiyorsa büyük olasılıkla kilit değerlerinizden biri cömertliktir. Eğer başkalarının kabalığı bilhassa canınızı sıkıyorsa muhtemelen saygınlık sizin gözüünüzde yüksek değere sahiptir. Diğer kategorilerde olduğu gibi ritüeller oluşturmak arzu ettiğiniz değerlerle şu andaki davranış biçimleriniz arasındaki boşluğa köprü kurmaya yardımcı olabilir. Eğer saygınlığın sizin için kilit bir değer olduğunu fakat toplantılara daima geç kaldığınızı keşfederseniz, ritüel, kendi yürüttüğünüz toplantıları her zamankinden beş dakika önce bitirip takip eden toplantılardan beş dakika önce kasıtlı olarak hazır bulunmaya çalışmak olabilir.

Bu üç kategoriye hitap etmek insanların işteki ve iş dışındaki hayatlarında daha büyük bir uyum, hoşnutluk ve esenlik hissi elde etme yolunda uzun mesafeler kat etmelerine yardımcı olur. Bu duygular kendi başına bir olumlu enerji kaynağıdır ve insanların diğer enerji boyutlarında da ritüellerde ısrar etme arzularını pekiştirir.

Bu yeni çalışma yolu, kuruluşların, yeni davranışlar benimsemede insanların desteklemeleri ölçüsünde kök salar. Bazen acı verici şekilde olsa da, tüm yöneticilerin ve şirketlerin, çalışanların kişisel yenilenmesinin daha iyi ve sürdürülebilir performansa yol açacağı nosyonunu kucaklamaya hazır olmadıklarını öğrendik. Başarılı olmak için, yenilenme çabalarının kilit karar alıcıdan başlayarak üst düzey yönetimden sağlam destek ve bağlılığa ihtiyacı vardır.

Wachovia’da, çalışmamızı yürüttüğümüz bölgenin başkanı olan Susanne Svizeny, programın başlıca amigosuydu. Bu ilkelere kendi hayatında kucak açtı ve iş hayatında daha düzenli yenilenme ritüelleri oluşturmak için gözle görülür katkılar dahil olmak üzere bir dizi kişisel değişim gerçekleştirdi. Ardından liderlik ekibinin heyecanını ve bağlılığını geliştirme işini kendi üzerine aldı. Son olarak, onları kendi ritüellerinde cesaretlendirmek ve geribildirimlerini almak için e-posta yoluyla projenin tüm katılımcılarıyla düzenli olarak temas kurdu. Bu işi ciddiye aldığı herkes açısından netti. Coşkusu bulaşıcıydı ve sonuçlar kendilerini konuşturdu.

Sony Avrupa’da yüzlerce lider enerji yönetiminin ilkelerini kucakladı. Önümüzdeki yıl içinde, onlara bağlı kişiler arasından 2000’den fazlası enerji yenileme programına katılacak. Fujio Nishida’dan bu yana aralıklı molalar vermek, gün ortasında idman yapmak, e-postaları sadece önceden belirlenmiş zamanda yanıtlamak ve hatta asabi ya da sabırsız görünen çalışanlara, kendilerine hangi hikâyeyi anlattıklarını sormak Sony’de kültürel olarak gitgide daha fazla kabul edilebilir hale geldi.

Kurumsal destek; politika, pratik ve kültürel mesajlarda değişiklik de gerektirir. Çalıştığımız birtakım firmalar insanların düzenli olarak gidip rahatlayabileceği ve yeniden şarj olabileceği “yenilenme odaları” inşa etti. Diğerleri spor salonu üyeliklerine para desteği sundu. Bazı durumlarda liderlerin kendileri, gün ortası idmanları için çalışanlardan oluşan gruplar topladı. Bir şirket, insanların toplantılardan tümüyle muaf en az bir saatleri olması için sabah 8 ile

9 arasında toplantısız kuşak oluşturdu. Sony dahil pek çok şirkette üst düzey liderler, toplantıları daha odaklanmış ve etkili yapmanın bir yolu olarak toplantılar esnasında e-postaları kontrol etmemeyi ortaklaşa kararlaştırdılar.

Başarının önüne çıkabilecek bir unsur kriz zihniyetidir. Enerji yenileme programlarının en uygun adayları, tümüyle bunalacak kadar değil ama yeni çözümlere heves etmeye yetecek kadar çok acı çeken kuruluşlardır. CEO'nun aktif desteğini aldığımız bir kuruluşta, şirket yoğun bir hızlı büyüme baskısı altındaydı ve üst düzey ekip odak noktasını anlık kurtulmadan koparamıyordu—yenilenme için biraz zaman ayırmak daha sürdürülebilir bir düzeyde daha üretken olmalarına izin verebilecek olsa da.

Bunun aksine Ernst&Young'daki grup, vergi döneminin tepe noktasında bu sürecin içinden başarıyla geçti. Liderlerinin izniyle, nefes alma veya kendilerine farklı hikâyeler anlatma yoluyla olumsuz duyguları dağıtma pratiği yaptılar ve yenilenme molalarıyla birbirini ardına gelen odaklanmış çalışma periyotları

koydular. Gruptaki insanların çoğu bu yoğun dönemin, şimdiye kadar yaşadıkları arasında en az stresli olduğunu söyledi.

Bugün kuruluşlarla çalışanları arasındaki üstü kapalı anlaşma, her ikisinin de diğerinden mümkün olduğunca hızlı bir şekilde alabileceğinin en fazlasını almaya çalışacağını ve sonra da arkasına bakmadan ilerleyeceğini söyler. Biz, bunun karşılıklı olarak başarısızlığa yol açtığına inanıyoruz. Hem bireyler hem de onların çalıştığı kuruluşlar zenginleşeceği yere tükenir. Çalışanlar gitgide daha kuşatılmış ve yıpranmış hissederler. Kuruluşlar işine tam anlamıyla bağlanmamış çalışanları kabullenmeye ve sürekli olarak ayrılmayı tercih edenlerin yerine yeni insanlar işe alıp onları eğitmeye zorlanır. Biz, tüm taraflara fayda sağlayan yeni ve açık bir sözleşme hayal ediyoruz: kuruluşlar, kendi değerlerini kurup sürdürmelerine yardımcı olmak için insanlarına, hayatlarının her boyutunda yatırım yapar. Bireyler çok boyutlu enerjilerini her gün içtenlikle işe getirerek bu yatırıma cevap verir. Sonuç olarak herkesin değeri artar.